

コールセンター従業員の就業意識

仁 田 道 夫

目 次

はじめに

1. 調査の方法とデータの特徴
2. 就業継続意思
3. 満足度
4. 正社員の給与不満

むすび

はじめに

本稿の目的は、コールセンター従業員の就業意識を、就業継続志向に着目しつつ解明することである。ここで、コールセンター従業員とは、直接電話対応をするいわゆるオペレーターと、通常それと一体となって支援と管理の業務に当たるチームリーダーないしスーパーバイザーをいう。事務・管理スタッフや営業担当者、システムエンジニアなどは除外されている。

1990年代に急激に増大したコールセンターの雇用実態については、調査研究が遅れており、基礎的なデータも十分整備されていない。

経済産業省が実施する特定サービス産業実態調査のなかでテレマーケティング業調査として実施された年があるが、平成15年調査では、402事業所51967人の従業員数が報告されている。しかし、この調査の性格上、対象となる事業所がコールセンター業務を受託するサービス業であるいわゆるアウトソーサーに限定されており、事業所数において多数を占めるいわゆるインハウス（自社業務対応）のコールセンターが除外されるため、コールセンター全体の状況を知

ることはできない。また、雇用状況に関して調査している項目も限られる。従業員に占める女性の割合が高いこと（79.1%）、正規社員が少ないこと（10.7%）などの情報が得られるが、詳しいことはわからない。

職業としてのコールセンターオペレーターの増加に対応して、職業統計の分野でこれを把握しようという試みも、最近になって生まれてきた。2010年国勢調査では、はじめて一般事務従事者のなかに「電話応接事務員」という分類が取り入れられ、統計的把握が行われることになった（職業小分類は全数集計ではなく、抽出集計）。2009年に改訂された日本標準職業分類によれば、この職業小分類には、電話の呼び出し・交換・取次ぎの仕事や電話による苦情、照会への対応、アポイントの取り付けなどの仕事に従事するものを指し、具体的には、電話交換手、コールセンターオペレーター、テレフォンアポインター、調査員（電話によるもの）、通信販売受付事務員（電話によるもの）などが想定されているので、技術革新によって減少の一途をたどる電話交換手を除けば、ほぼコールセンターの業務に該当する。ただし、対企業サービスに多い高度のヘルプデスク（電話による相談対応）などに従事している者は、技術者である場合も多く、彼らは一般事務従事者とは言えないから、この職業分類に該当しないだろう。このような問題は残るが、コールセンターオペレーターを統計的に調査する最初の試みとして、注目に値する。

職業小分類に関しては、現在までのところ、抽出集計の速報という形でしか数字が公開されていないが、電話応接事務員の数は、24万3000人となっている。この数字は、かつて筆者が行った労働力人口の1%、65万人というコールセンター就業者数に関する推計（仁田、2006）に比べると半分以下で、予想より少ない。しかし、上記のような定義にかかわる問題があるので、広義のコールセンターオペレーターの把握としては、やや過小評価となっている可能性がある。また、コールセンターには事務・管理・営業スタッフやシステム関係技術者など、オペレーター以外の職種の人にも働いているから、コールセンター就業者数は、電話応接事務員よりも大きくなる可能性が高い。

24万人という数字も、決して小さくはない。たとえば、同じ国勢調査の抽出

集計速報によれば、同じく一般事務従事者に分類される受付・案内事務員の数は35万8350人であるから、それよりはやや少ないとしても、相当の規模に達していると言えよう。2010国勢調査は、コールセンター就業者の数的把握という点において画期的な意義をもつと言えるが、詳細集計はまだ公開されておらず、また、国勢調査の性格上、調査事項も限られているという点では、限界もある。

このようにコールセンターの雇用実態に関する情報不足が続く状況のなかで、2006年度に、筆者らが電気通信普及財団の助成を受けて国際比較プロジェクト（グローバル・コールセンター・プロジェクト¹⁾）の調査票に基づく事業所調査を実施し、はじめて信頼しうるデータが得られ、15258人の従業員を抱える154の事業所について、その雇用実態がある程度明らかになった（仁田、2009）。

だが、コールセンターの雇用実態を規定する従業員の意識や行動については、事柄の性質上、事業所調査では明らかにできない²⁾。依然として未解明の状況にあった。そこで、文部科学省科学研究費補助金基盤B「コールセンターにおける雇用と人材育成に関する調査研究」（課題番号20330078）の助成を2008－2010の3年度にわたって受け、従業員に対する直接調査を主眼とする調査研究を実施した。本稿は、この調査研究により得られたデータを利用した最初の研究報告である。

なお、この調査研究実施にあたっては、国際比較研究が有効であるとの観点から、ドイツ、フランス両国の研究者と共通の調査票を設計し、フランスにおいては、すでに調査を実施したが、本稿では、両者の比較分析は行わない。近い将来において、比較分析結果を報告する予定である。

1 調査の方法とデータの特徴

(1) 調査の種類

この調査研究では、調査対象把握のむづかしさを考慮して、事業所を通ずる

方法と、インテージ社の登録モニターを対象とするネット調査の2つの方法でコールセンター従業員に対するアンケート調査を実施した。事業所を通ずる調査では、3社5事業所、595サンプルを回収した。また、ネット調査では、478サンプルを回収した。合計で、1073のコールセンター従業員から回答を得ることができた。本稿では、このうち、勤務先事業所が広くばらついていると考えられるネット調査による478サンプルについての分析を中心とし、必要に応じて、事業所調査結果を補足的に用いることとする。下記において表に出所を注記していないものは、すべてこのネット調査により得られたデータである。

なお、コールセンターで現に勤務している従業員への調査に加えて、コールセンターに過去勤務し、その後他の分野で働いている人に対する経験者調査をネット調査で実施した。インテージ社のモニターに対する調査で、1123人の経験者から回答を得て、コールセンター勤務経験がその後のキャリアにどのような影響を与えているかについてのデータを収集した。本稿では、現役のコールセンター従業員の雇用実態と、それに対する従業員の反応に関心を集中するため、経験者調査の結果は、分析対象としない。

（2）ネット調査の方法

ここで、ネット調査の方法について説明しておく。まず、最初に、コールセンターオペレーターという特定職種で働く人を調査対象としてリストアップするために、インテージ社の「インテージ・ネットモニター（キューモニター・Yahoo! リサーチ・モニター）」を抽出フレームとして用い、登録モニターのうち、事務、営業、テレオペレーター、研究業務、SEなどの職種に従事する23365人を対象に、スクリーン調査を実施した。これにより、現在コールセンターに勤務していると回答し、その職種が「テレオペレーター、ユーザーサポート・ヘルプデスク、スーパーバイザーなど」である720人をリストアップした。ここから、役職に関する設問に対して、課長クラス、部長クラス、経営者・役員、その他、と回答した38人を除外し、一般社員（正社員）、契約社員、派遣社員、係長クラスと回答した682人に対して、ネット調査用に逐次回答方式

に編集した調査票によって、コールセンター従業員アンケート調査を実施した。回答者は478人であるから、本ネット調査の回収率は、70.1%となる。

この調査では、勤務先企業の名寄せは実施していないが、全国データであり、登録モニターが特定企業・事業所に偏在しているとは考えられない。勤務先コールセンターの規模に関する回答をみても、99人以下が45.8%を占めているから、回答者の勤務先は多くの事業所にばらついていると考えてよい。

なお、事業所調査の方法については、ここで詳しく述べないが、筆者の個人的手づるを通じて調査協力を得た企業3社に、その5事業所で働くオペレーターおよびスーパーバイザー・チームリーダーを対象に調査票配布を依頼し、回答は、個別に筆者研究室宛に郵送してもらう方式を採用した。対象企業別の回収状況は、金融・保険関係のインハウス・センターA社就業者（配布数771, 有効回収数436, 回収率56.5%）、金融・保険関係のインハウス・センターB社の派遣就業者（配布数180, 有効回収数119, 回収率66.1%）、特定業務を受託するアウトソーサーC社のある部門就業者（配布数85, 有効回収数40, 回収率47.1%）となっている。

(3) ネット調査データの特徴

478人の対象者から寄せられた貴重な回答だが、それについての分析を行う前に、この調査データがどのような特徴をもっているかを吟味しておく必要がある。モニター登録者を対象とする調査の性格上、一定の偏りが生ずることは避けがたいと考えられる。だが、母集団についての情報が限られている状況のなかで、この調査データがどのような偏りをもっているかを的確に推計することは困難である。ここでは、2種類の既存データをもとに、今回のネット調査データがどのような特徴をもっているか、可能な範囲で検討しておこう。参照データの1つは、2006年に筆者らが実施したコールセンター事業所調査（以下、06年調査と略称）の結果である。事業所調査だが、その従業員数、雇用上の地位別従業員構成などについては調べており、これらの項目については、従業員ベースのデータを参照できる。もう1つは、2010年国勢調査（以下、10年国調

と略称）の抽出集計速報データである。上に指摘したような職種範囲に関する限界はあるが、全国をカバーする「電話応接事務員」に関する就業者ベースのデータを参照できる。

06年調査では、広い範囲の事業所を網羅的に対象とすることはできなかったため、業界誌や聞き取り調査などにより得られた情報に基づき、コールセンターをもっている可能性の高い業界をリストアップし、当該業界に属する企業の広報部門等に葉書調査で該当・非該当を確認するスクリーン調査を実施して対象事業所を確定した。このような調査対象選定の仕方から、比較的目につきやすい、大規模な専門的センターが対象に多く含まれることになり、小規模なセンターが対象からこぼれ落ちる結果になった可能性が高い。回答154センターに働く顧客接点スタッフ（オペレーター等）12388人のうち、アウトソーサーと呼ばれるコールセンター業務受託事業者が8327人と67.2%を占めていた。小規模センターが多い一般企業のセンター（インハウスと呼ばれる）のうち、従業員数50人未満のセンターに働く顧客接点スタッフは、1072人で8.5%にとどまる。

それに対して、今回のネット調査では、50人未満のセンターで働く人が163人で、478人の回答者中、34.1%に上る。ネット調査という調査方法の利点により、小規模なインハウス・センターで働く従業員が拾い出されていると考えられる。

他方、ネット調査という調査方法の欠点もあると考えられる。インターネットを利用したオンライン調査であることから、ネット環境を自宅にもち、パソコンを通じたネットコミュニケーションに慣れた層がモニターとして登録している可能性が高い。一般に、コールセンター従業員は、職場で端末を使用することが多く、機器操作に比較的習熟しているが、比較的単純なオペレーター業務を担当する有期契約のパートタイマー層（その多くは女性）があまりモニター登録していない可能性がある。

表1は、ネット調査回答者をその就業上の地位別に集計したものである。コールセンター就業構造に関する通念と異なり、有期雇用契約（パート・アル

表1 就業上の地位

| | | 総数 | 派遣会社 から派遣 | 直接雇用だ が、有期雇用 契約 | 期限の定め のない契約 (正社員) |
|----|-----------------------|---------------|--------------|-----------------------|-------------------------|
| 総数 | | 478 100.0% | 171 35.8% | 140 29.3% | 167 34.9% |
| 職位 | 一般オペレーター | 337 100.0% | 151 44.8% | 102 30.3% | 84 24.9% |
| | チームリーダー・スー パバイザーなど | 141 100.0% | 20 14.2% | 38 27.0% | 83 58.9% |
| 性別 | 男性 | 188 100.0% | 47 25.0% | 44 23.4% | 97 51.6% |
| | 女性 | 290 100.0% | 124 42.8% | 96 33.1% | 70 24.1% |

バイト、契約社員など）社員が比較的少なく、正社員が比較的多い。これを06年調査における雇用形態別にみた顧客接点スタッフ（いわゆるオペレーター）の構成を示した表2と比較すると、その対照は明らかである。すなわち、表2では、有期雇用契約社員（パートタイムおよびフルタイム）が79.2%と8割近くを占め、これに派遣社員が13.5%、正社員7.3%が続く構成となっているのに、表1では、派遣社員35.8%と正社員34.9%が拮抗し、有期契約社員は29.3%を占めているに過ぎない。

では、10年国調の電話応接事務員については、どうだろうか。表3をみてみよう。すると、「パート・アルバイト・その他」、すなわち直接雇用の有期契約社員である可能性の高いタイプの割合が最も高く48.0%、正社員と対応している「正規の職員・従業員」が25.1%、派遣社員が23.5%となっており、正社員の割合という指標をとると、表1の34.9%より少ないが、表2の7.3%より相当程度多い数値となっている。

[論文] コールセンター従業員の就業意識 (仁田)

表2 センター類型別顧客接点スタッフの雇用形態別構成 (下段は%)

| センタータイプ | 合計 | 正社員 | フルタイム 有期契約社員 | パートタイム 有期契約社員 | 派遣社員 |
|-----------------|-----------------|-------------|-----------------|------------------|---------------|
| 合計 | 11,301 100.0 | 829 7.3 | 4,741 42.0 | 4,203 37.2 | 1,528 13.5 |
| 一般・規模14人 以下 | 316 100.0 | 208 65.8 | 50 15.8 | 32 10.1 | 26 8.2 |
| 一般・規模15～ 49人 | 838 100.0 | 322 38.4 | 128 15.3 | 159 19.0 | 229 27.3 |
| 一般・規模50人 以上 | 3,124 100.0 | 256 8.2 | 711 22.8 | 1,180 37.8 | 977 31.3 |
| アウトソーサー | 7,023 100.0 | 43 0.6 | 3,852 54.8 | 2,832 40.3 | 296 4.2 |

出所：06年調査

表3 電話応接事務員の従業上の地位

| | 総数 | 雇用者 | 正規の職 員・従業員 | 労働者派遣 事業所の派 遣社員 | パート・ア ル バ イ ト・その他 |
|----|---------|---------|---------------|-----------------------|-------------------------|
| 総数 | 243,000 | 234,600 | 61,000 | 57,000 | 116,700 |
| % | 100 | 96.5 | 25.1 | 23.5 | 48 |
| 男 | 43,800 | 42,500 | 20,400 | 10,000 | 12,200 |
| % | 100 | 97 | 46.6 | 22.8 | 27.9 |
| 女 | 199,200 | 192,100 | 40,600 | 47,000 | 104,500 |
| % | 100 | 96.4 | 20.4 | 23.6 | 52.5 |

出所：2010年国勢調査・抽出速報

上記「はじめに」で指摘したように、電話応接事務員には、高度のテクニカル・サポートを電話窓口で提供するシステムエンジニアや薬剤師などの専門技術職は含まれていない。したがって、10年ネット調査や06年事業所調査と同様にこれらを含めれば、正社員の割合は、表3よりも高くなり、表1により近い数字となると予想される。

同様の傾向は、表1と表3から算出できる女性比率をみてもいえる。10年ネット調査における女性比率は60.7%であるのに対して、10年国勢調査による電話応接事務員の女性比率は82.0%と高い。雇用形態構成について指摘したと同様に、技術者層など電話応接事務員に含まれない層では男性比率がより高いと推測されるから、そうした層を含めれば、女性比率は、82.0%よりは低くなるだろう。

以上の考察から、10年ネット調査のサンプルは、やや正社員層に偏り、その分有期契約社員、とりわけ比較的技能水準が低いパートタイム層が少なめに代表されていると推測されるので、分析にあたっては、そうした偏りに留意することが必要である。だが、10年国勢調査結果との比較からみる限り、そうした偏りが甚だしく、母集団の性質を理解するためのサンプルとして意味がないような調査結果だとは言えない。むしろ、もう一つの比較対象である06年事業所調査結果のほうが大規模事業所を中心にサンプルする結果となっていたために、小規模コールセンターを含む全体像からの偏りが大きかったと考えるべきであろう。

2. 就業継続意思

本調査の主要な問題関心の一つは、コールセンターにおける従業員の定着率の低さである。定着率が低いことは、募集・採用コストがかさむことを意味するが、それだけでなく、なんらかの人事・処遇上の問題が存在しているために、従業員が早期に離職してしまう結果になっていると解されるから、それへの対処が重要な経営課題となる。高い離職率は、人的資源管理への警報とみるのが

常識である。そこで、本調査研究では、定着率に直接影響すると考えられる就業継続意思を問う設問を入れた。その調査結果をみると、表4のとおりである。

表4によれば、回答者総数478人のうち、今の職場に働き続ける意思を示したのは、32.0%にとどまる。近い将来移動する意思を明確にした者は14.0%だが、当面は働き続け、将来他の職場に移動すると回答した者が54.0%であった。

就業形態別にみると、最も定着志向が低いのは、当然ながら派遣社員で24.0%、有期規約社員が32.9%、そして正社員で39.5%となっている。正社員でもっとも定着志向が高いが、スーパーバイザー・チームリーダーも含む正社員の定着志向が4割程度というのは、これらの社員が企業の立場からすれば、中核社員であり、彼らに対して長期勤続を期待していると想定されることからすると、低いと言わざるをえない。

参考までに、他の一般的社会調査で、就業継続意思の分布がどうなっているか、確認してみよう。全国的な一般サンプル調査である2008年JGSS（日本版総合社会調査）によれば、裏側からの聞き方になるが、退職意思を調べた設問

表4 就業継続意思

| | | 総数 | 働き続ける | 当面は働き続けるが、将来は他の職場に | 近い将来移動する |
|--------|---------------------|---------------|--------------|--------------------|-------------|
| 総数 | | 478 100.0% | 153 32.0% | 258 54.0% | 67 14.0% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 171 100.0% | 41 24.0% | 102 59.6% | 28 16.4% |
| | 直接雇用だが、有期雇用契約 | 140 100.0% | 46 32.9% | 77 55.0% | 17 12.1% |
| | 期限の定めのない契約 (正社員) | 167 100.0% | 66 39.5% | 79 47.3% | 22 13.2% |

に対して、「近いうちにやめるつもり」と回答したのは、就業者のうち7.7%、「当分やめるつもりはない」と回答したのは41.1%、「全くやめるつもりはない」と回答したのは48.4%であった。このほか、「わからない」2.6%、無回答0.1%であった。設問が異なるので、正確な比較はむづかしいが、10年ネット調査の結果は、近い将来にやめるという退職意思を示すものの割合が雇用形態を問わずより高く（正社員でも13.2%ある）、逆に、長期定着志向を示すものの割合がより少ない（正社員でも39.5%）。「全くやめるつもりはない」というのは単なる就業継続意思よりも強い表現であるから、その点を加味すれば、両調査結果の差はより明確なものとなる。

こうした職場定着志向の低さの背景には、コールセンターの仕事そのものの魅力の低さがあるかもしれない。対人ストレスが大きいにも関わらず、給与水準が決して高いとは言えず、また正社員として定着していく機会も低いという一般的状況があるから、現在従事しているコールセンターの仕事そのものが暫定的なもので、いずれは、他の仕事に転換しようと考えていたとしても不思議ではない。もし、このような状況があるとする、定着志向の低さは、いわばコールセンターという仕事分野に固有のものであって、企業努力によって改善する余地が乏しいことになる。

だが、こうした宿命論的な見方は正しいのだろうか。必ずしもそうとは言えない。われわれの調査からも、こうした俗説を疑わせるいくつかの事実が発見された。

その一つは、特定のセンターへの定着意思ではなく、今後コールセンターの仕事を継続する意思があるかどうかを尋ねる設問への回答（表5）である。同表によれば、その意思がないとするものは19.5%にとどまる。それに対して、継続したいとする者は、38.3%、条件が改善されれば続けてもよいとする者が42.3%で、8割の人が、コールセンターの仕事を継続する可能性があると回答している。

表6によれば、この設問で、条件が改善されれば続けてもよいという選択肢を選んだ者のうち、給与の改善を求めるものが67.3%、仕事内容の改善を求め

るものが19.3%となっている。雇用形態による差は小さい。コールセンターの離職率が高く、人材確保に困難をきたしているのは、その仕事が長期にわたっ

表5 コールセンターの仕事継続意思

| | | 総数 | 続けたい | 続ける気 はない | 条件が改 善されれ ば続けて もよい |
|--------|-------------------|---------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| 総数 | | 478 100.0% | 183 38.3% | 93 19.5% | 202 42.3% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 171 100.0% | 58 33.9% | 26 15.2% | 87 50.9% |
| | 直接雇用だが、 有期雇用契約 | 140 100.0% | 67 47.9% | 22 15.7% | 51 36.4% |
| | 期限の定めのない契約（正社員） | 167 100.0% | 58 34.7% | 45 26.9% | 64 38.3% |
| | | | | | |

表6 改善してほしい点（条件付きコールセンター就業意思ありの者）

| | | 総数 | 給与やボーナス | 仕事の 内容 | 能力向 上機会 | 世間的 評価 | その他 |
|--------|-------------------|---------------|--------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 総数 | | 202 100.0% | 136 67.3% | 39 19.3% | 6 3.0% | 6 3.0% | 15 7.4% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 87 100.0% | 62 71.3% | 13 14.9% | 4 4.6% | 1 1.1% | 7 8.0% |
| | 直接雇用だが、 有期雇用契約 | 51 100.0% | 33 64.7% | 13 25.5% | 1 2.0% | 2 3.9% | 2 3.9% |
| | 期限の定めのない契約（正社員） | 64 100.0% | 41 64.1% | 13 20.3% | 1 1.6% | 3 4.7% | 6 9.4% |
| | | | | | | | |

て継続困難なほどストレスが大きいとか、まったく魅力にかけた仕事であるという俗説は、これらの調査結果から見る限り説得的ではない。労働条件の改善という人事管理の常道にたったアプローチが求められていると判断すべきであろう。

このような判断を支持するもう一つの事実は、本調査の事例調査から得られる。事例調査A社では、表5と同じ設問に対して、働き続けるとする者が436人の回答者総数中、74.1%とほぼ4人に3人の割合となっている。雇用形態別にみると、派遣社員（256人）の定着志向が最も高く80.5%、有期契約社員（104人）のそれがやや低く59.6%、正社員（76人）の場合71.1%となっている。派遣社員の定着志向がこの企業でとくに高いのは、この雇用形態にパートタイマーが多く含まれ、そのなかに近隣に居住する女性既婚者層が多く含まれているために、この職場がとくに魅力的になるという事情があると考えられる。また、この企業では、有期契約社員のなかに学生アルバイトが一定数含まれているため、有期契約社員の定着志向が他の雇用形態の者よりも低くなることは、当然と言える。

A社で定着志向が高いのは、上で見たように立地条件の影響もあるが、派遣社員以外でも定着志向がネット調査結果より高くなっていることからみて、同社の労働条件や人事管理、ないし業務管理のあり方が就業継続を促すような成果を挙げていると考えることができよう。

3. 仕事満足度

労働者による就業継続・非継続の判断に直接影響を与える変数として、労働者の仕事満足度がある。一般に、満足度が高ければ、就業を継続しようとするだろうし、満足度が低ければ、退職しようとするだろう。本調査研究では、広義の仕事に関わる満足度を、いくつかの側面に分けて聞いた上で、最後に総合的に判断した満足度を尋ねるという方法をとった。すなわち、仕事内容についての満足度、給与についての満足度、人間関係についての満足度について個別

に聞いた上で、全体を総合して考えた場合の満足度を尋ねている。通常の意識調査で仕事満足度を調査している場合は、この総合満足度を測定していると考えてよいが、仕事にはさまざまな側面があるので、それらの側面について別個に満足度を調べることにしたのである。

表7によれば、ネット調査において、仕事内容への満足度について、満足、あるいは、まあ満足とするもののほうが多く61.7%に達する。これに対して不満、やや不満とする者は38.3%である。雇用形態による差はあまりない。満足・まあ満足の割合は、派遣社員で60.2%，有期契約社員で67.9%，正社員で58.1%である。この結果だけからすると、仕事内容について満足している者のほうが多いのだから、定着志向がもっと高くなってよいように思える。

表7 仕事内容満足度

| | | 総数 | 満足 | まあ満足 | やや不満 | 不満 |
|--------|-----------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| 総数 | | 478 100.0% | 31 6.5% | 264 55.2% | 120 25.1% | 63 13.2% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 171 100.0% | 7 4.1% | 96 56.1% | 45 26.3% | 23 13.5% |
| | 直接雇用だが、有期雇用契約 | 140 100.0% | 14 10.0% | 81 57.9% | 34 24.3% | 11 7.9% |
| | 期限の定めのない契約（正社員） | 167 100.0% | 10 6.0% | 87 52.1% | 41 24.6% | 29 17.4% |
| | | | | | | |

同様のことは、人間関係満足度、および総合満足度についても言える。

表8によれば、人間関係満足度は仕事内容満足度よりやや高めで、回答者の71.3%が満足、ないしまあ満足と回答している。雇用形態による差は小さい。

また表9によれば、総合的にみて満足、ないしまあ満足と回答した者が回答者総数の61.1%に上る。雇用形態による差は小さい。

だが、満足度の低い項目もある。それは、給与である。表10によれば、給与

表8 人間関係満足度

| | | 総数 | 満足 | まあ満足 | やや不満 | 不満 |
|--------|-----------------|---------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 総数 | | 478 100.0% | 66 13.8% | 275 57.5% | 94 19.7% | 43 9.0% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 171 100.0% | 24 14.0% | 95 55.6% | 38 22.2% | 14 8.2% |
| | 直接雇用だが、有期雇用契約 | 140 100.0% | 16 11.4% | 90 64.3% | 27 19.3% | 7 5.0% |
| | 期限の定めのない契約（正社員） | 167 100.0% | 26 15.6% | 90 53.9% | 29 17.4% | 22 13.2% |
| | | | | | | |

表9 総合満足度

| | | 総数 | 満足 | まあ満足 | やや不満 | 不満 |
|--------|-----------------|---------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| 総数 | | 478 100.0% | 17 3.6% | 270 56.5% | 139 29.1% | 52 10.9% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 171 100.0% | 9 5.3% | 87 50.9% | 57 33.3% | 18 10.5% |
| | 直接雇用だが、有期雇用契約 | 140 100.0% | 5 3.6% | 86 61.4% | 41 29.3% | 8 5.7% |
| | 期限の定めのない契約（正社員） | 167 100.0% | 3 1.8% | 97 58.1% | 41 24.6% | 26 15.6% |
| | | | | | | |

について満足・まあ満足とする者の割合は、回答者総数の40.8%で、不満・やや不満の割合が59.2%となり、満足派と不満派の割合が逆転する。もちろん、一般的に、給与についての設問への回答はネガティブに表れることが多い。高給取りでも、その給与に満足せず、もっと欲しい、あるいは自分の値打ちはもっと高いはずだと考える傾向があるからである。

とはいえ、給与満足度をも踏まえた総合満足度で、満足・まあ満足とする者

表10 給与満足度

| | | 総数 | 満足 | まあ満足 | やや不満 | 不満 |
|--------|-----------------|---------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| 総数 | | 478 100.0% | 21 4.4% | 174 36.4% | 153 32.0% | 130 27.2% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 171 100.0% | 9 5.3% | 71 41.5% | 43 25.1% | 48 28.1% |
| | 直接雇用だが、有期雇用契約 | 140 100.0% | 8 5.7% | 49 35.0% | 56 40.0% | 27 19.3% |
| | 期限の定めのない契約（正社員） | 167 100.0% | 4 2.4% | 54 32.3% | 54 32.3% | 55 32.9% |
| | | | | | | |

のほうが多いのに、就業継続志向は高くないのはどのような理由によるのであろうか。一つの解釈は、満足派といっても、まあ満足と回答している者が圧倒的に多く、「まあ」という表現の意味合いとして、すぐに退職するほどではないが、長期に勤務し続けるほど魅力的な職場ではなく、当面は勤め続けるが、いずれもっと満足できる仕事を探そうという気分が反映されているというものであろう。

参考までに、就業継続志向と総合満足度の設問間クロス表を作成してみると、表12の通りである。近い将来移動すると回答している者では不満派が圧倒的（77.6％）であるが、当面継続・将来移動回答者では、不満派は47.7％で、まあ満足とする回答者が51.9％含まれている。上記のような解釈の妥当性を裏付ける結果とみてよい。もちろん、働き続けるとする者でも、満足という回答は1割にすぎず、79.1％がまあ満足という回答を選んでいるから、まあ満足回答者のすべてが将来の転職希望者とは言えない。しかし、企業が、まあ満足と現状で回答している人が多いからといって、これらの人々を将来もあてにできると考えていると、誤算につながる可能性が高い。

このことは、不満派の割合の高さからも推測できる。全体として、就業者の40.0％が総合的にみて不満、またはやや不満という意見を表明しているという

事実に注目すべきである。参考までに、再び2008年のJGSS 調査結果を見てみると、選択肢は異なるが、コールセンター従業員における不満派の多さが目立っていることがわかる。

表12 就業継続志向と総合満足度

| | 総数 | 満足 | まあ満足 | やや不満 | 不満 |
|------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| 合計 | 478 100.0% | 17 3.6% | 270 56.5% | 139 29.1% | 52 10.9% |
| 働き続ける | 153 100.0% | 16 10.5% | 121 79.1% | 14 9.2% | 2 1.3% |
| 当面は働き続けるが、 将来は他の職場に | 258 100.0% | 1 0.4% | 134 51.9% | 97 37.6% | 26 10.1% |
| 近い将来移動する | 67 100.0% | 0 0.0% | 15 22.4% | 28 41.8% | 24 35.8% |

すなわち、JGSS の仕事満足度に関する設問への回答をみると、満足26.1%，どちらかといえば満足39.6%で、満足派が65.7%に達している。今回のネット調査でも満足・まあ満足の合計が60.1%に達しているが、それは中間的回答（どちらともいえない）を含まない4 択式の設問への回答である。JGSS は、どちらともいえない、を含む5 択式の設問であり、この中間的回答を選んでいる者が24.1%いる。どちらかというとな不満7.1%，不満2.9%と明示的不満派は10.0%にすぎない。つまり、一般には、仕事に満足している人のほうが不満をいっている人より圧倒的に多いのだが、ネット調査結果では、6 対 4 であって、不満派のほうに大きく偏っている。しかも、JGSS とは異なり、満足派のなかで、満足と回答するものはごく少なく（3.6%）、大半がまあ満足という回答（56.5%）である。このようにしてみると、コールセンター従業員の仕事満足度は、一般就業者とくらべて相当低いと考えざるをえない。

4. 正社員の給与不満

ところで、表9において、雇用形態別に給与満足派の割合をみると、派遣社員46.8%，有期契約社員40.7%，正社員34.7%となっている。本来、給与が最も高いはずの正社員でもっとも不満派の割合が高いことになる。コールセンターにおいて、一般に想定されているように、非正規雇用の人々の処遇に関する不満が表面化しているというよりは、相対的に優遇されているはずの正社員の不満が高く表出されている。これは何を意味しているのだろうか。

ここで、確認のために、実際の給与水準をみてみよう。本調査では、年収を100万円未満、100万円以上130万円未満、130万円以上200万円未満、200万円以上300万円未満、300万円以上400万円未満、400万円以上500万円未満、500万円以上の各カテゴリーに分けて聞いた。雇用形態別にみると（表12）、およそ常

表11 年収

| | | 総数 | 130万円未満 | 130万円以上200万円未満 | 200万円以上300万円未満 | 300万円以上400万円未満 | 400万円以上 | わからない・答えたくない |
|--------|-----------------|---------------|-------------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------------|
| 総数 | | 478 100.0% | 39 8.2% | 67 14.0% | 161 33.7% | 93 19.5% | 96 20.1% | 22 4.6% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 171 100.0% | 18 10.5% | 29 17.0% | 82 48.0% | 26 15.2% | 10 5.8% | 6 3.5% |
| | 直接雇用だが、有期雇用契約 | 140 100.0% | 18 12.9% | 27 19.3% | 56 40.0% | 25 17.9% | 8 5.7% | 6 4.3% |
| | 期限の定めのない契約（正社員） | 167 100.0% | 3 1.8% | 11 6.6% | 23 13.8% | 42 25.1% | 78 46.7% | 10 6.0% |
| | | | | | | | | |

表13 学歴構成

| | | 総数 | 高校卒 | 短大・高専・ 専門卒 | 大学卒(大学 院卒含む) | その他 |
|--------|-----------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|-----------|
| 総数 | | 478 100.0% | 144 30.1% | 157 32.8% | 171 35.8% | 6 1.7% |
| 就業上の地位 | 派遣会社から派遣 | 171 100.0% | 61 35.7% | 61 35.7% | 46 26.9% | 3 1.2% |
| | 直接雇用だが、有期雇用契約 | 140 100.0% | 41 29.3% | 49 35.0% | 48 34.3% | 2 2.1% |
| | 期限の定めのない契約（正社員） | 167 100.0% | 42 25.1% | 47 28.1% | 77 46.1% | 1 1.8% |
| | | | | | | |

註）その他には、中学卒と職業訓練校卒が含まれている。

識的な結果があらわれる。300万円以上の者の割合をとると、派遣社員では21.1%，有期契約社員では23.7%なのに、正社員では71.8%に達する。

一般に、給与満足度は、実際の給与額だけでなく、給与への期待によっても左右される。正社員では、期待よりも支給される給与が低いために満足度が低くあらわれるのだと考えられる。期待を左右する要因の一つは学歴である。表13をみると、大卒比率が高いのは正社員である（44.3%）。派遣社員では25.7%，有期契約社員では32.1%だから、正社員では高学歴者の割合が高い。逆に、高卒者の比率をみると、正社員では25.1%なのに、派遣社員では35.7%，有期契約社員では29.3%である。

しかし、表12に示された年収の明瞭な雇用形態別格差をみると、学歴別の期待給与水準の違いだけで本調査の正社員の給与不満度の高さを説明するのはむづかしいように思われる。この点の解明は、さらに分析を深めていく必要があるが、職場の中核となることを期待される正社員が大きな不満をかかえ、とも

すれば離職を考えているようでは、当該事業所の管理運営は問題含みと言えよう。

むすび

本稿においては、コールセンター従業員に対するアンケート調査結果について報告し、クロス表に基づく基礎的分析を行った。本稿の分析の限りでも、コールセンターにおいて従業員の不満と就業継続意思の弱さが浮き彫りになったと言えよう。もちろん、企業の管理のあり方によってそれは変化しうるものだが、従業員間の差異に着目した詳細な分析は、別稿にゆずらざるをえない。

注

- 1) 同プロジェクトについて詳しくは、次の URL を参照されたい。
<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter>
- 2) 本稿で報告している調査研究と同様の問題意識にたちつつ、コールセンターで働く派遣社員に限定した調査研究を行った業績として、中道（2010）がある。

参考文献

- 中道麻子（2010）「コールセンター・オペレーター派遣社員の就業意識とキャリアの実態と課題」佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聰子編『実証研究日本の人材ビジネス』第20章，日本経済新聞出版社。
- 仁田道夫（2006）「急拡大する『コールセンター』高い離職率をどう下げるか」『エコノミスト』9月5日号。
- 仁田道夫編（2009）『コールセンターの雇用と人材育成に関する国際比較調査』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門・研究シリーズ No.16。